传统出版的知识服务转型之路

摘　要：国内越来越多的出版单位开启了向“知识服务”转型的探索，关于专业知识服务，目前国内外都有一些成功案例，但是目前对这些案例的分析都带有偶然性，本文尝试通过分析出版社及知识服务的特点，来形成一套可落地且尝试成本较低的知识服务转型之路。

关键词：传统出版转型；知识服务；数字出版；国内出版社；知识产品
中图分类号：G23　　　　**文献标识码：**A

文 / 周坤　百华睿

引言

随着互联网、移动互联网的发展，人们获取知识的习惯及方式都发生了巨大改变。为应对这种变化，国内越来越多的出版单位开启了向“知识服务”转型的探索。但一系列问题也随之而来，传统出版社“知识服务”转型的目标在哪里？有哪些成熟的经验可以借鉴？怎样才能“少走弯路”，避免因“试错”带来的经济损失？

本文作者多年以来深度参与了全国几十家大中小出版社的转型升级，结合行业专家的交流沟通，总结归纳目前传统出版社向知识服务转型的三条路径，以及“四步走”自然进化路线。

1. 什么是知识服务

近年来大热的“知识付费”模式，让人们看到了“知识变现”的另一种可能。其实人们一直在为“知识”付费，只是以前集中在线下，以纸质出版物的形式，如今则拓展到线上，以数字内容（如电子书、音频、视频等）形式。

知识很好理解，那么什么是“知识服务”？

如果为“知识服务”下一个精准的定义，可以概括为：知识生产者通过知识产品满足知识使用者需求、解决使用者问题的服务。它应当包括产品和服务两部分内容，产品满足基础普适性需求、服务满足高端个性化需求。

长期以来，出版业一直是“知识”的主要传播者，但因为出版业一直以“传统知识产品”（图书）为生产目标，直接导致整个行业呈现出更多的制造业属性，而非服务业属性。传统出版业生产出标准化、可复制的产品提供给用户，这个产品有可能解决用户问题、也有可能解决不了，而这样的用户反馈，由于产品销售模式的单向化，导致知识生产者（作者）、组织者（出版社）根本无从知晓。

原本这样的知识生产与提供的模式并无任何不妥，但随着互联网、移动互联网的发展，这个平衡渐渐被打破、甚至颠覆。

现如今，读者的阅读习惯与对知识的需求发生了巨大变化，今天的读者不再满足于仅仅获取知识产品，还希望得到更有针对性的知识服务。

所以，读者变了，需求变了，市场变了，所有的这些变化都在“倒逼着”出版单位，开启转型，向“知识服务”提供者转变。

2. 三条路径

2.1 路径 A：产品数字化

这种知识服务转型的转型路径不涉及出版社主生产流程改造，只借助 IT、互联网技术对产品进行数字化改造。出版社原先主要产品是纸书，在不影响出版社生产的前提下，出版社成立独立于传统业务之外的数字出版部，该部门负责将纸质产品转化成类似图书数据库产品、U 盘电子书等数字产品。沿用原渠道（图书二维码、馆配渠道等）进行推广，最终交付给读者数字产品。

像教育科学出版社在 2016 年建设的“教科文库”、人民公安出版社在 2017 年发布“中国警察智识数据库”的产品及推广模式，都是本路径代表性案例。

此种转型路径的特点：

（1）产品多以纸书的阅读形式变化、纸书的拆分为主，以纸书为产品策划的起点。

（2）尽量减少对出版社现有业务的冲击，尽量减少对出版社生产流程的冲击，尽量在保持原状的基础上进行转型。

2.2 路径 B：产品 + 运营互联网化

在这种知识服务的转型路径下，出版社除设立产品策划及制作部门、同时要建设产品推广、运营团队。产品策划及制作部门负责将纸质产品转化并改造成适应互联网时代的产品，在纸书基础上补充行业资源，并按照用户的场景化需求进行资源定制服务，为用户提供智能检索、知识点查询等纸书不具备的功能，提升了产品服务能力。同时策略性放弃原有的馆配渠道，更多以互联网产品运营的方式进行推广，从行业机构用户入手、逐

基金项目：复合出版工程 16 包课题 1 少数民族文字出版资源管理系统。

步从机构用户群发展到个人用户群。

本路径代表案例包括：人民法院出版社“法信”、人民卫生出版社“临床助手”等。

此种转型路径的特点：

（1）产品不再以纸书及纸书延伸产品为主，而更多体现行业用户获取资源的方式、需求资源的颗粒度、资源使用场景。产品服务能力和服务方式较传统纸书产品有大幅提升。

（2）生产过程不做根本性调整，只分配部分资源的标引工作给少量编辑，通过与行业其他公司合作实现生产。

2.3 路径 C：全盘平台化

在该路径下，出版社的责任不再以纸书或数字产品为建设目标，而是通过互联网打通知识生产和使用的上下游，从出版社角度来看，平台负责在线获取知识需求、在线制作知识产品、在线满足知识需求。读者提出知识需求，出版社组织知识生产者（作者、编辑）策划并制作满足读者需求的知识产品，读者在线获取该产品并享受产品服务，并对产品及服务进行评价。并通过一定的商业策略建立知识生产及使用（PGC、UGC）的商业模式，从而维持知识生产到使用的生态平衡。

本路径代表案例包括：知乎、百度知道等。

此种转型路径的特点：

（1）产品不在是某种固定形态的纸书、论文或数据库，而是以互联网为载体的知识产品和服务。本质上出版观念的回归（出版的初衷是知识传播），从知识载体（纸书）到知识传播。

（2）生产过程发生根本性改变，出版社不再是围绕“纸书”的出版单位，而是围绕“知识”生产的策划、管理、运营单位。出版社的传统生产流程将被新型生产流程所代替。

以上三条路径对于出版社来说难度逐渐增加，因为要出版社改变的因素在逐级增加。

在路径 A，出版社可以只改变产品形态，其他全部借用传统出版优势；但在路径 B，不仅要改变产品形态、还要考虑用户场景、互联网运营；到路径 C，几乎颠覆了出版社的现有工作方式和工作目标。

但路径 C 最贴近知识服务的本质。这也是传统出版社知识服务转型的一大难点。

3.“四步走”自然进化路线

尽管转型道路艰难，但也并不是没有方法可解。本文作者依据多年的行业经验，在对业内案例进行了深入分析洞察的基础上，建议传统出版社的知识服务转型可以按照以下“四步走”路线。

3.1 第一步，内容服务

内容数字化并形成内容产品，对应路径 A。

其实近几年很多出版社已经生产了大量的内容服务产品，例如数字阅读产品、数据库产品、图书增值服务产品、移动产品等，但真正在市场上取得极大反响的寥寥可数，为什么？

传统观念中内容产品的三大法宝：“资源数量多”、“内容质量高”“内容最前沿”，并不适用于出版社。因为，我国各出版社相较于大型数据库厂商来说，内容总量少、不可能形成优势，即便垂直行业内也很难有数量优势；从前沿知识的更新速度上，也是期刊社占得先机；从内容质量而言，除少数头部出版社外，大部分都也没有优势。

那么，出版社应该做什么样的内容服务？

“只剩下一条路可走：做最契合用户需求、最佳提供方式的内容服务。”

换句话说，出版社应当以用户需求为基础、精研用户阅读场景，提供值得信赖的知识内容。

从内容提供的类型上要紧紧围绕用户的需求场景，提供文献或条目，或者概念、定理、定义等特殊知识条目内容。

尽管“内容服务”是出版社向“知识服务”转型的第一步，但它也存在内容服务自身天然的问题。

在今天信息爆炸的时代，用户每天都能以低成本获得大量内容，所以用户为什么要使用出版社提供的内容服务？能说服用户的只有两点：出版社提供的内容最专业、出版社提供的内容最体系化。这两点是众多互联网公司无法在短期内追赶的，但这恰恰是出版社的优势。

因此，出版社要做好“内容服务”，必须将这两点优势发挥到最大，只有这样才能产生用户规模。

3.2 第二步，场景服务

内容数字化，并根据用户使用内容的场景改造内容的提供方式、形成基于内容的服务对应路径 B。

对于出版社来说，内容服务有操作难度低、易见成效的好处，但也存在缺点，即解决不了用户刚需、无法产生用户黏性。如何解决用户刚需？笔者认为，可以将内容深入到场景之中、为用户提供解决具体问题的服务。

举几个例子：

每一位出版社编辑办公桌上几乎都有《辞海》《现代汉语词典》类的工具书，以便查证作者提供的稿件中对专业词汇的引用是否正确。如果按照内容服务的提供方式，那么应该为编辑提供的辞海条目检索，编辑人员检索到词条、阅读、再验证。“如果按照场景服务的提供方式， 我们能基于辞海的内容做一个稿件审校工具，一键解决编辑对专业词汇存疑的问题，试问这种服务是否对编辑具有很大吸引力？”

再例如，如果出版社能基于《现代汉语词典》的内容做一个中小学生作文润色工具，“当一个小学生写出“心里着急”的语句时，我们告诉他你完全可以写成‘心急如焚’、‘坐立不安’、‘芒刺在背’、‘如坐针毡’，试问这种服务是否对中小学生有很大吸引力、甚至离不

开？”

这就是场景服务。这个阶段知识服务所有的一切都围绕着场景为用户提供解决问题的服务。这个阶段是知识服务转型最重要的一步。

3.3 第三步，平台服务

当基础场景服务建设到一定程度时，用户单体的个性化场景也作为了交付依据之一，这个时候将形成用户分层，并为不同用户提供不同层次的服务。而这个用户分层，就有了知识使用倾向、知识生产倾向的两类用户群体，这两类用户的不同引导策略则为平台服务提供了基础需求和建设依据。出版社可以将用户进行再分类，并通过一定激励措施、专业匹配措施等方式激活知识使用者的知识需求表达、知识生产者的生产欲望。出版社负责监督和维护需求和知识的匹配度、知识生产的严谨性，不断淘汰低质量需求、提升知识生产质量从而建立平台品牌。

虽然平台服务对出版社来说是不小的挑战，但出版社在做好“内容服务”、“场景服务”之后，进入到第三阶段“平台服务”几乎是顺理成章、水到渠成的事。

3.4 第四步，生态建设

前三种服务提供之后，出版社重点要考虑的是建立生态环境，包括商业模式、上下游及传统出版模式的改造。以终端用户需求满足为目标改造社内知识生产方式、协调组织机制，进而全面进化为知识服务提供商。

在这个过程中，不建议“跳跃式发展”，因为向出版社推荐四步走路线的最大理由在于：“风险可控”。

循序渐进的路线可以充分利用并挖掘出版社优势：在前期充分发挥传统产品发行渠道、建设方式、资源及行业理解优势，将风险降到最低；同时做好劣势规避：前期主动规避互联网公司擅长的烧钱获取用户模式，从可控的行业产品模式入手。

在每个阶段都取得阶段性成果，并获得盈利。最重要的是，这种建设路线是出版社知识服务转型的全面自然进化，随着每个阶段的深入，产品、平台、人才储备、运营策略等稳步推进。而不是靠“激素催生”单方面快速增长、其他方面滞后不前。

结语

进入 2019 年，越来越多的互联网公司也开始“抢滩知识服务”。对于出版社来说，传统的纸书内容就是自己的“宝库”，也是相比互联网公司在内容上的优势，通过自然进化，来逐步提炼优势内容、汇集上游作者和下游用户、最终打造平台生态，是每个出版社都可以来进行尝试的道路。媒

（作者单位：北京北大方正电子有限公司）